

GRUPO CERVECERO: BACKUS & JOHNSTON - INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Aportado por: Rafael Gaspar Wong Ruiz - rafaelwongr@yahoo.com.mx

1. [Introducción](#)
2. [Creación de nuevos espacios de mercado](#)
3. [Diseño idealizado](#)
4. [Tres escenarios alternativos de la industria futura](#)
5. [Bibliografía](#)
6. [Anexo](#)

I. INTRODUCCIÓN

Esta segunda parte del proyecto trata sobre el proceso de innovación estratégica para la Corporación Backus & Johnston, con la finalidad de mantener su posición de liderazgo en el mercado local, en un entorno cada vez más competitivo, donde no existen restricciones para el ingreso de competidores internacionales.

Con este objeto se ha elaborado un análisis de las tendencias e incertidumbres actuales para reconocer en que entorno se desenvuelve la empresa. Posteriormente se han definido los paradigmas actuales y la nueva lógica de valor para crear nuevos espacios de mercado.

Sobre esta base se ha diseñado una nueva empresa idealizada orientada a la industria de bebidas en general, dejando de ser una corporación involucrada únicamente en la industria de cerveza. Para ello, se ha propuesto la nueva misión, las nuevas estrategias y los procesos que la soporten. Seguidamente se presenta el análisis de las nuevas tendencias e incertidumbres en esta nueva industria, desarrollando los nuevos escenarios a los cuales Backus & Johnston se enfrentará.

II. CREACION DE NUEVOS ESPACIOS DE MERCADO

Sobre la base de la lectura *Scenario Planning* de Paul J.H. Schoemaker, consideramos que la planeación de escenarios es importante porque permite interpretar los eventos, identificando las tendencias, las cuales facilitarán ir más allá de un análisis objetivo para poder incluir interpretaciones subjetivas.

Con la planeación de escenarios se trata de capturar aquellos patrones que influyen en las decisiones a tomar, y que podrían ser ignoradas. Por lo tanto, hemos identificado una relación de tendencias e incertidumbres que detallamos a continuación.

1. DESCRIPCION DE TENDENCIAS

Realizando el análisis del entorno, se han elegido las tendencias más relevantes dentro de la industria de cerveza en el mercado peruano o local.

- a. Fusiones y/o Adquisiciones. De observar el comportamiento de las grandes cerveceras latinoamericanas tales como Ambev que ha adquirido participación en empresas extranjeras como en Argentina (tiene participación en Quilmes) o el Grupo Bavaria que adquirió a la Corporación Backus % Johnston.
- b. Mercado Abierto: actualmente no hay restricciones del gobierno para el ingreso de nuevas empresas. Como se observa a nivel latinoamericano grupos como Quilmes, Bavaria, Ambev han incursionado fuera de sus países.
- c. Regulación del gobierno en el tema tributario: básicamente está centrado en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de la cerveza porque es una fuente importante de recaudación tributaria. Este impuesto afecta considerablemente los márgenes de la industria pues dado el bajo consumo per-cápita de la cerveza, dicho costo no es posible trasladar al consumidor. Se adjunta tabla.

Ultimas Modificaciones al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a la Cerveza

Fecha	Tipo de ISC	ISC*	Precio Promedio en dicha Fecha
May-97	especifico	S/. 1,25 por litro	3,22
Mar-98	especifico	S/. 1,33 por litro	3,40
Abr-99	especifico	S/. 1,41 por litro	3,75
Nov-00	al valor	75%	3,93
Ene-01	especifico	S/. 1,49 por litro	3,94
Abr-01	especifico	S/. 1,50 por litro	3,88
Jun-01	especifico	S/. 1,45 por litro	3,88
Nov-01	especifico	S/. 1,16 por litro	3,84
Sep-02	especifico	S/. 1,31 por litro	3,50

* ISC sobre el precio de venta al público (excluido el IGV)

Fuente: SUNAT

Elaboración : MAXIMIXE

- d. El consumo per-cápita tiende a ser bajo tanto en Perú como en Latinoamérica: el comportamiento de este indicador mostró ser estable en los últimos años, manteniéndose a un bajo nivel en la mayoría de los países. En el 2001 el promedio para latinoamérica fue 29 litros, comparado con niveles de países europeos como España (70 lts.), Inglaterra (99 lts.) y Alemania (128 lts.) es bajo. Se adjunta un cuadro con el consumo per-cápita en los países latinoamericanos:

Consumo de Cerveza Per-Capita por País, 1996 – 2001, en litros por habitante. (Orden Descendente)

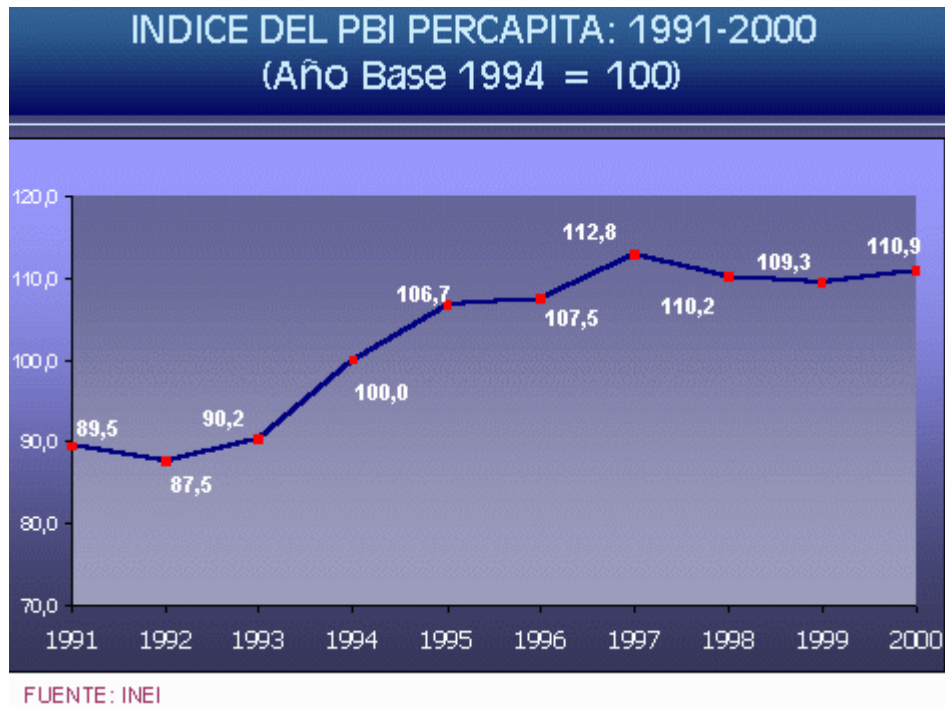
PAISES	1996	1997	1998	1999	Pos. 99	2000	Pos. 00	2.001	Pos. 01
Argentina	29,34	33,19	33,77	32,81	7	33,48	7	33,07	7
Bolivia	17,74	18,07	19,83	19,91	14	20,04	15	19,64	14
Brasil	49,30	50,90	50,20	46,91	4	49,59	4	49,27	3
Chile	27,17	27,20	27,35	25,68	10	25,88	10	25,56	10
Colombia	46,04	42,10	40,68	33,15	6	30,34	6	29,64	6
Costa Rica	34,61	31,78	32,44	28,38	8	30,63	8	30,36	8
Cuba				21,14	13	20,70	11	20,34	12
Ecuador	19,27	19,94	19,69	18,83	15	19,03	13	18,66	15
El Salvador	11,86	11,56	12,57	12,50	18	11,91	17	11,68	17
Guatemala	11,18	12,38	13,45	15,20	17	11,60	18	10,16	19
Honduras	15,87	17,63	18,22	15,61	16	14,19	16	13,59	16
México	46,43	48,06	49,05	50,34	3	51,04	2	50,67	2
Nicaragua	10,92	11,95	12,19	12,31	19	11,54	19	11,26	18

Panamá	45,86	49,18	52,28	52,81	2	45,14	3	44,46	4
Paraguay	26,50	25,05	26,20	28,37	9	30,51	9	29,41	9
Perú	29,56	29,51	27,57	24,36	11	20,18	12	19,85	13
Rep. Dominicana	30,19	29,85	34,63	37,34	5	37,26	5	36,28	5
Uruguay	25,92	24,87	21,91	21,94	12	22,67	14	22,25	11
Venezuela	66,94	75,65	82,06	72,46	1	83,98	1	82,51	

Fuente: América Economía – Marzo 2002.

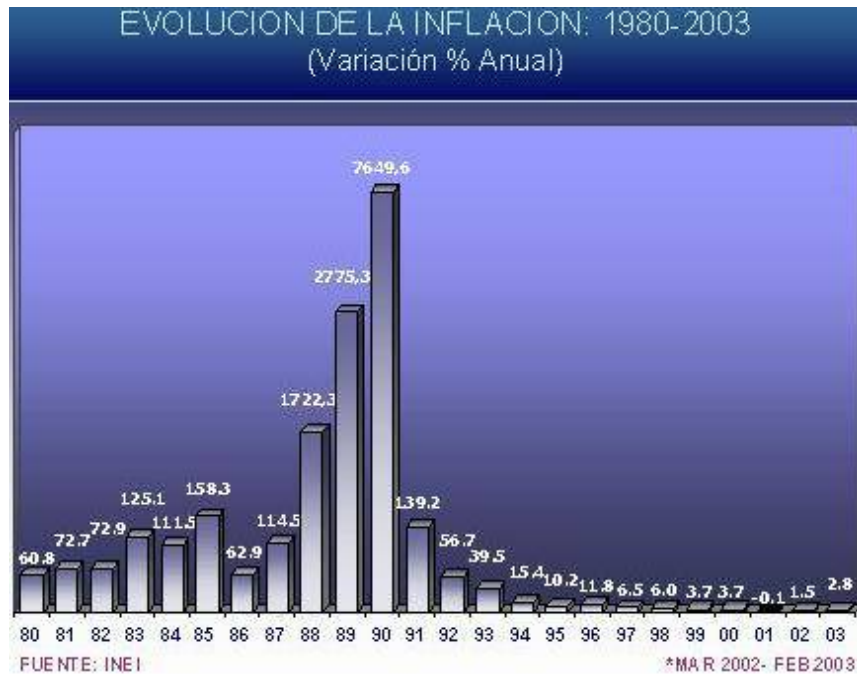
e. Mejora de condiciones económicas y sociales: dentro de estas tendencias se encuentran variables como los ingresos per-cápita, inflación, producto bruto interno (PBI) y estabilidad política.

1. Ingresos Per-Cápita, se presenta el cuadro siguiente:



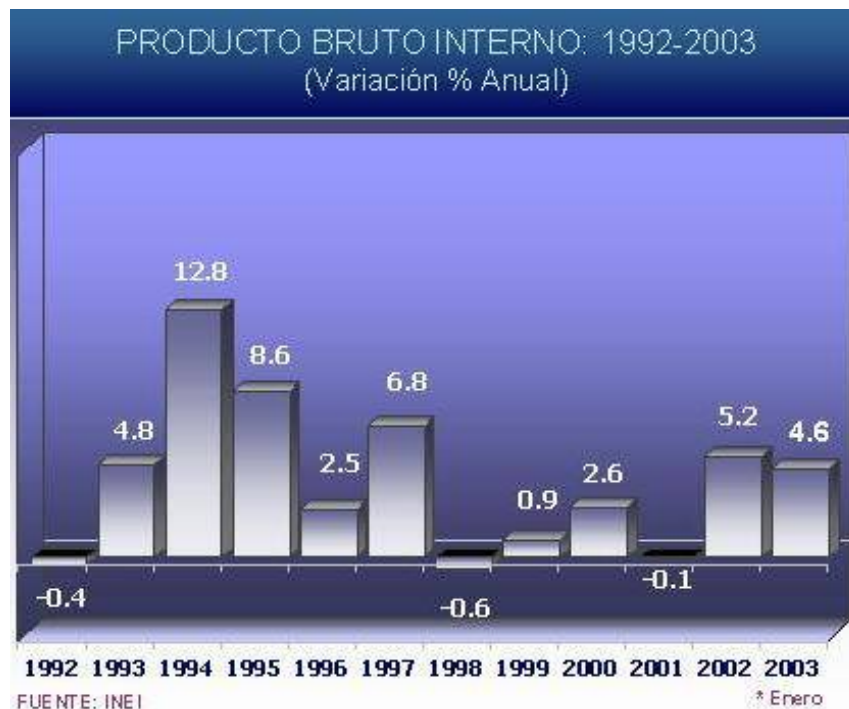
El cuadro muestra una tendencia creciente del PBI per-cápita lo cual constituye un factor favorable en la demanda de bebidas.

2. Inflación, se presenta el cuadro siguiente:



En la década pasada se puede apreciar un adecuado control de la inflación, lo cual contribuye a no mermar el ingreso de la población como se dió en la década de los 80's donde se tuvo inflación de más de 7mil %. Por consiguiente esto favorece el consumo interno.

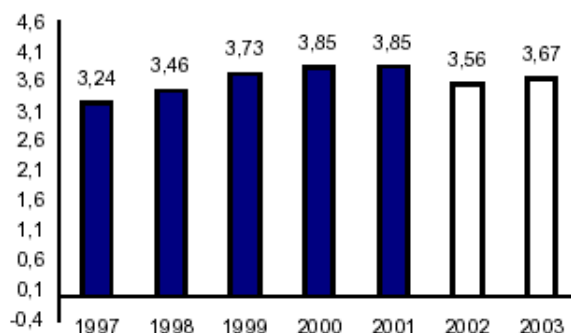
3. Producto Bruto Interno (PBI), se presenta el cuadro siguiente:



En los últimos 10 años se aprecia un comportamiento principalmente positivo del PBI, lo cual es sinónimo de una reactivación paulatina de la economía peruana.

4. Estabilidad política. Con la salida del poder de Alberto Fujimori en agosto del 2,000 se ingresó a un gobierno de transición en el cual las reglas de inversión no estaban claras, sin embargo a partir de julio del 2001 al contarse con un gobierno establecido de 5 años, la confianza de los inversionistas retornó, puesto que el nuevo gobierno podía establecer un marco legal y tributario estable para las inversiones privadas.
- f. Reducción de costos, mejorando eficiencia y tecnología: dado que las economías latinoamericanas se caracterizan por un mercado interno de bajo poder adquisitivo, las empresas se ven obligadas a llevar a cabo programas de reducción de costos para ofrecer precios bajos, competitivos, sin dejar de obtener beneficios.
- g. Hectáreas de producción de lúpulo disminuyen a nivel mundial: dada la sobreproducción de lúpulo que tuvieron los principales productores europeos, la tendencia es ahora a asociarse con cerveceras de manera a producir lo que éstas requieren.
- h. América Central, del Sur, y Asia está incrementando su participación en la producción mundial de cerveza: esta situación ha propiciado su expansión hacia los mercados emergentes, en especial hacia América Latina, que representa más del 12 por ciento de la producción mundial de cerveza.
- Precio estable: es una determinante importante de la demanda, el cual tuvo que mantenerse accesible al poder adquisitivo de la población pues éste no ha mejorado sustancialmente. El siguiente cuadro muestra la evolución de los precios:

Precio Promedio de la Cerveza
(Soles / botella grande)



Datos Históricos: INEI

Proyecciones: MAXIMIXE

- i. Crecimiento de las exportaciones e importaciones de cerveza: Las exportaciones muestran un comportamiento ascendente en los últimos 6 años, lo cual contribuye a reducir la dependencia del mercado interno, reduciendo el riesgo por tener un bajo consumo per cápita. De otro lado, se aprecia que las importaciones han mantenido un comportamiento relativamente estable. El cuadro siguiente ilustra al respecto.

Indicadores Estratégicos

	1997	1998	1999	2000	2001	2002 [†]	2003 [†]
Comercio Internacional (miles US\$)							
Exportaciones	1770	1863	1975	2187	2135	2012	2070
Importaciones	857	1021	991	938	674	920	954

Datos Históricos : PRODUCE,ADUANAS, INEI, CONASEV

Proyecciones : MAXIMIXE

2. DESCRIPCIÓN DE INCERTIDUMBRES

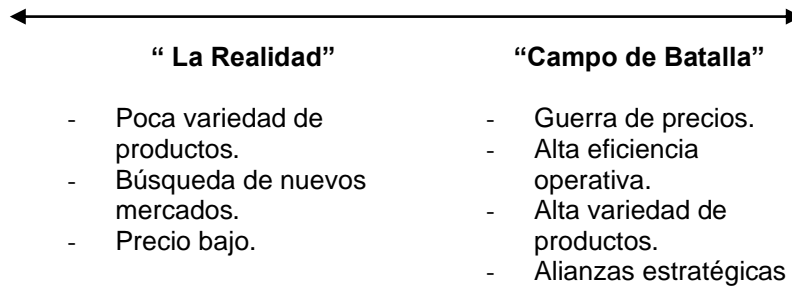
Basados en la lectura Learning From The Future de Liam Fahey y Robert Randall donde se indica como identificar escenarios lógicos a través de un acercamiento inductivo y deductivo, el cual considera como paso importante la determinación de incertidumbre. Para ello, hemos determinado las incertidumbres relevantes dentro de la industria de cerveza en el mercado local:

- a. **Alta o Baja Competencia:**
 - La alta competencia se ha convertido en una incertidumbre dadas las tendencias de fusiones y adquisiciones, y nuevos ingresos al mercado. Por ejemplo Ambev tiene el proyecto de construir una planta en Perú la cual estaría operativa en el año 2004. Asimismo, el ingreso de Bavaria es otro claro ejemplo, quien decidieron adquirir parte del accionariado de Backus en vez de establecer una fábrica.
 - La baja competencia es la contraparte de esta incertidumbre, puesto que el gobierno en salvaguarda de la industria peruana pudiese decidir tomar medidas proteccionistas.
 - b. **Aumento en precios de materias primas:** esta es una incertidumbre por cuanto ellas dependen de factores no controlables como el clima, acontecimientos bélicos, posibles alianzas de exclusividad con proveedores.
 - c. **Altos o Bajos Precios:** con el posible ingreso de nuevos competidores, como es el caso de Ambev, no es posible determinar si se competirá en una guerra de precios o ingresarán con cervezas premium donde los precios pudiesen mantenerse o incrementarse.
 - d. **Agresividad de productos sustitutos:** considerando que bebidas alcohólicas como el vino, han logrado una mayor aceptación en el mercado, incrementando su producción a nivel mundial y las personas tienen una mayor cultura sobre éste, dado que al ser una bebida fermentada igual que la cerveza, brinda un beneficio a la salud así como cuenta con un moderado grado alcohólico.
 - e. **Mayor o Menor Consumo:**
 - El mayor consumo per-cápita de cerveza esta influenciado por diversos factores como ingresos, imagen del producto, crecimiento de la población, demanda extranjera, precios de productos sustitutos, etc.
 - El menor consumo, sobre la base de la tendencia del bajo consumo per-cápita.
 - f. **Restricciones del gobierno por el ISC, aranceles y prohibiciones del consumo.**
- Por lo antes mencionado, se han seleccionado las incertidumbres de Competencia y Consumo, las que más podrían afectar en la industria, debido a que estos factores constituyen la oferta y demanda del mercado.

3. ESCENARIO ACTUAL DE LA INDUSTRIA

Siguiendo a los autores Liam Fahey y Robert Randall se han esquematizado los escenarios actuales de la industria de cerveza en el mercado local, a partir de una aproximación deductiva que emplea técnicas simples de priorización para la construcción de escenarios matriciales 2 x 2.





Bajo consumo

Teniendo en cuenta los cuatro escenarios presentados, se visualiza donde se desenvuelve Backus, en el denominado “La Realidad”, correspondiente a una baja competencia y bajo consumo. Este escenario ha sido aprovechado favorablemente por ellos, logrando ser líderes. Sin embargo, se vislumbra que pasarán a competir en el escenario “Campo de Batalla” dado el ingreso de nuevos competidores como Ambev.

Por lo tanto, se plantean nuevas estrategias apoyados en una nueva estructura y procesos para hacer frente a este nuevo entorno.

4. PARADIGMAS ESTRATEGICOS ACTUALES DE LA INDUSTRIA

De acuerdo a la lectura Value Innovation de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, se han identificado las estrategias lógicas convencionales, llamadas paradigmas, y las nuevas lógicas de innovación de valor. Con ello deberán determinarse las inquietudes relevantes que deben cuestionar los gerentes, las oportunidades que deben perseguir, así como el entendimiento de los riesgos del mercado.

Para determinar los paradigmas se emplearon las cinco dimensiones propuestas por estos autores.

PARADIGMAS DE LA INDUSTRIA:

Dimensiones de Estrategia	Lógica Convencional	Lógica de Innovación de Valor
Supuestos de la Industria	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de la industria ya están dadas (mercado maduro). • La industria es un mercado abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta industria manufacturera puede brindar servicios complementarios. • Se puede desarrollar cualquier tipo de bebida apoyados en las capacidades clave.
Foco de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el consumo per cápita. • Mantener estándares de calidad internacionales (producción y producto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar productos (bebidas en general) y servicios. • Reenfocar el posicionamiento de la imagen de la cerveza.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad hacia la marca. • Preferirán cerveza a otros licores. • Consumo solo relacionado a lo emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir las necesidades del cliente con una amplia oferta de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). • Acercar todo tipo de productos al cliente

		utilizando la capacidad clave de distribución.
Activos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de una alta inversión en tecnología y equipo. • Los insumos deben ser importados. • Se tienen altas barreras de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas para asegurar insumos y mercados. • Promover el cultivo de las principales materias primas.
Oferta de Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente se fabrica y comercializa cerveza. • Las marcas ofrecidas están de acuerdo a cada segmento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de productos (bebidas) de calidad que compitan a nivel internacional. • Brindar servicios integrales de fácil accesibilidad.

5. PARADIGMAS ESTRATEGICOS ACTUALES DE LA COMPAÑÍA

Como se mencionó en el punto anterior presentamos los paradigmas estratégicos actuales de Backus & Johnston.

PARADIGMAS DE BACKUS & JOHNSTON:

Dimensiones de Estrategia	Lógica Convencional	Lógica de Innovación de Valor
Supuestos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • La industria seguirá concentrada en un solo productor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Backus puede desarrollar cualquier tipo de bebidas basados en sus capacidades clave. • Puede brindar servicios complementarios.
Foco de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el liderazgo en el mercado local. • Mantener estándares de calidad internacionales (producción y producto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar productos (bebidas en general) y servicios. • Reenfocar el posicionamiento de la imagen de la cerveza. •
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad hacia la marca. • El principal mercado objetivo son los jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir las necesidades del cliente con una amplia oferta de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). • El mercado objetivo no tiene límites.
Activos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la capacidad instalada para la producción de bebidas de la compañía y

	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la integración vertical. 	<p>de terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas para asegurar insumos y mercados. Promover el cultivo de las principales materias primas.
Oferta de Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Principalmente se fabrica y comercializa cerveza. Mantener marcas regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia gama de productos (bebidas) de calidad que compitan a nivel internacional. Brindar servicios integrales de fácil accesibilidad utilizando el internet.

6. CURVA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA

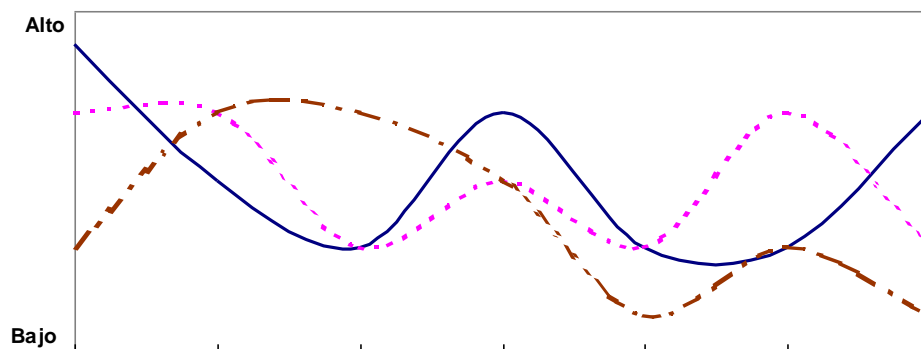
A partir de las lecturas Creating New Market Space y Value Innovation de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, quienes señalan que la lógica de innovación de valor de una empresa debe de traducirse en un ofrecimiento de la compañía hacia el mercado. La aplicación de esta metodología resulta útil para identificar lo que desean los consumidores y aquellos ofrecimientos de la empresa que no son necesarios o valorados por ellos.

Primero, hemos definido siete variables para definir la curva de valor actual de Backus & Johnston, los que describimos seguidamente:

1. **Accesibilidad:** es la disponibilidad en tienda de los productos para los clientes. En este aspecto Backus cuenta con una calificación alta dado su amplia red de distribución, como sabemos esta es su capacidad clave.
2. **Variedad de productos:** se ha considerado un nivel medio en este aspecto porque, si bien es la líder en el mercado local, el consumidor esta casi limitado a 3 marcas principales (Cuzqueña, Pilsen y Cristal).
3. **Precio:** el precio tiende a ser percibido como medianamente bajo, porque como se vio en las tendencias el precio se ha mantenido estable y accesible a los consumidores a pesar de los cambios en el ISC, inflación y costos.
4. **Calidad:** se consideró un valor medianamente alto pues al tratarse de un mercado "monopólico" no existiría mayor incentivo al empuje de esta variable.
5. **Servicios complementarios:** medianamente bajo porque aún faltan desarrollar servicios que faciliten la compra a los consumidores, por ejemplo un portal de internet. Además no se dan aún mayores servicios pos venta como promociones, concursos, sorteos o regalos.
6. **Daño a la salud:** medianamente bajo pues comparada con otras bebidas no presenta un alto grado de alcohol.
7. **Variedad de presentaciones:** medianamente alto pues cuenta con diferentes tamaños de envases para sus productos.

Por consiguiente se presenta la curva de valor actual de la compañía:

Mercado Local



Asimismo, se ha comparado esta curva con otras industrias de bebidas alcohólicas destiladas y fermentadas dado que Backus es la única empresa fabricante de cervezas en el Perú, y los sustitutos más cercanos son los antes mencionados.

Podemos concluir del cuadro anterior, que Backus lleva una ventaja competitiva en accesibilidad respecto a sus sustitutos porque estos no tienen la capacidad de alcanzar mayores canales de distribución, es decir abarcan supermercados pero no logran tener presencia en bodegas.

Respecto a la variedad de productos, se encuentran por encima del nivel de Backus dada la gran diversidad de tipos y marcas de bebidas fermentadas y destiladas como ron, whisky, vodka, vino, brandy, pisco, entre otros.

El nivel de precio de Backus está igualmente percibido a los destilados, mientras fermentados están muy por encima; se explica por diferenciación del precio que los productores establecen según procesos productivos y usos de materias primas.

En calidad, Backus está muy por encima de los competidores quienes están a un nivel medio; la diferenciación se basa en las materias primas utilizadas.

En servicios complementarios, todos se encuentran en un nivel medianamente bajo debido a que por la naturaleza del producto, las empresas no se han preocupado de brindar servicios adicionales (internet, call center, entre otros).

En el aspecto de la salud, se aprecia que los productos destilados registran los valores más altos debido a su alto contenido alcohólico.

Variedad de presentaciones, Backus ofrece una amplia gama de litrajes mientras que en los sustitutos las presentaciones generalmente son uniformes (750 ml.)

Segundo, para el desarrollo de un nuevo concepto de oferta y la creación de nuevos espacios de mercado, resulta útil responder cuatro preguntas clave sugeridas por los autores; las cuales se presentan a continuación:

- a. ¿Qué factores debería tener Backus & Johnston por debajo de la industria?
 - Se debería tener un precio menor para ser mas competitivo, dada la entrada de nuevos competidores.
- b. ¿Qué factores debería aumentar Backus & Johnston por encima de la industria?
 - Aumentar su imagen corporativa a través de eventos culturales, sociales, deportivos, benéficos, educativos, etc.
 - Realizar mayores promociones enfocadas a aumentar la lealtad de los clientes, como regalos, sorteos, canjes, concursos y otros entretenimientos.
- c. ¿Qué factores debería eliminar Backus & Johnston de la industria?
 - De los factores que hemos identificado para Backus & Johnston, consideramos que no existen factores por eliminarse.
- d. ¿Qué factores debería crear Backus & Johnston en la industria?
 - Crear productos innovadores para el mercado como "Cerveza Sin Alcohol"
 - Posicionar la imagen de la cerveza como más funcional que emocional, resaltando sus propiedades naturales y los beneficios para la salud (si se toma en forma moderada).
 - Crear una cerveza que tenga la propiedad de calmar la sed.
 - Servicios complementarios como pedidos por internet, establecimiento de Call Center, los cuales son capaces de servir al cliente las 24 horas.

Asimismo, se ha desarrollado un análisis de las fronteras convencionales de la industria el que se muestra a continuación:

Fronteras Convencionales	Industria Actual	Creando Nuevos Espacios
--------------------------	------------------	-------------------------

Viendo a través de industria sustituta	Competir con empresas cerveceras	Viendo a través de la industria de bebidas en general.
Viendo a través de los grupos estratégicos	Orientado principalmente al segmento joven	Enfocado a todos los segmentos del mercado para ofrecerles bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
Viendo a través de la cadena de compradores	El comprador actual es el que desea una cerveza.	Al vender bebidas para diferentes segmentos, los compradores podrán ser no solamente el consumidor final, como los padres de familia quienes comprarán los refrescos y jugos para sus hijos, y estos a su vez influenciarán también la compra de bebidas.
Viendo a través de productos complementarios y oferta de servicios	Solamente se trata de servir mejor a través de llegar a tiempo a los distribuidores y los consumidores finales.	Proporcionar todo lo necesario para los eventos de los clientes (sillas, mesas, local, anfitrionas, etc.)
Viendo a través del enfoque funcional a lo emocional	La cerveza tiene un enfoque mas emocional	Cambiar la atractividad del producto hacia sus propiedades funcionales, como para la salud y para calmar la sed.
Viendo a través del tiempo	Adaptarse a las actuales tendencias externas como la globalización.	Anticiparse a las tendencias y cambios futuros ofreciendo productos para todo tipo de necesidades como cerveza, aguas, jugos, isotónicas, etc.

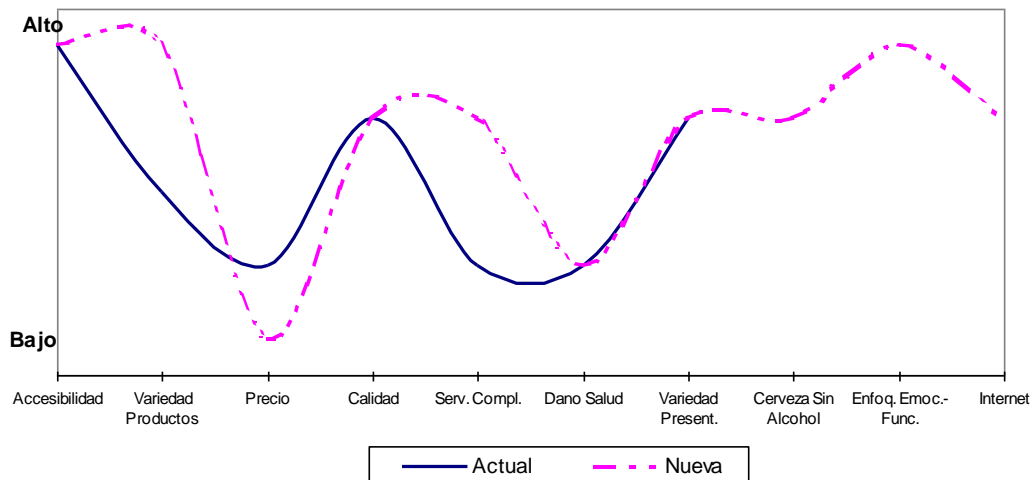
Como consecuencia de buscar crear nuevos espacios de mercado, se propone una nueva curva de valor de la empresa para la industria de bebidas en general y en dónde se destacan nuevas variables de oferta para el consumidor.

Antes de mostrar la nueva curva, definiremos por industria de bebidas en general las siguientes líneas de productos:

1. Cervezas
2. Refrescos o Gaseosas
3. Jugos y Néctares
4. Cocktails
5. Aguas naturales, gasificadas y no gasificadas
6. Isotónicas o rehidratantes

Finalizando el análisis previo se presenta la nueva curva de valor:

Backus & Johnston - Mdo. Local



Esta nueva curva refleja las variaciones que se debieran producir según las respuestas dadas a los cuestionamientos realizados por Kim y Mauborgne, además refleja tres nuevas variables que contribuyen a crear el nuevo espacio de mercado en este nuevo enfoque de la empresa hacia las bebidas en general.

A continuación describimos los tres nuevos elementos:

1. Cerveza sin alcohol: este producto innovador, que no existe en el mercado interno, se dirige a un segmento que no gusta de los efectos del alcohol pero prefiera la sensación del sabor de la cerveza.
2. Enfoque emocional a funcional: este aspecto trata de cambiar la percepción de la cerveza para enfocar la comunicación a las cualidades naturales y los beneficios para la salud.
3. Internet: la industria de bebidas aún no ha explotado este canal de comunicación y ventas, siendo una herramienta de gran potencial dado que puede emplearse para la recepción y colocación de órdenes de compra, transferencia de información, canal de servicio e inclusive llegar a ser una forma de e-business.

III. DISEÑO IDEALIZADO

Basados en la lectura *Creating The Corporate Future* de Russell Ackoff sobre el “Diseño Idealizado” de una compañía, se siguen los siguientes pasos:

1. NUEVA MISIÓN

La nueva misión de la empresa es:

“Ser una empresa con alcance global, productora y comercializadora de bebidas en general, utilizando tecnología de punta, personal altamente capacitado y motivado, con procesos eficientes e innovadores, cuyo objetivo es la satisfacción de sus clientes, contribuir al desarrollo de sus colaboradores y la sociedad, así como la protección del medio ambiente”.

Esta nueva misión ha sido confrontada con los nuevos paradigmas siguiendo las dimensiones propuestas por Kim y Mauborgne. Al respecto se muestra el siguiente cuadro:

Dimensiones de Estrategia	Lógica de Innovación de Valor	Puntos Relevantes de la Misión
Supuestos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Backus puede desarrollar cualquier tipo de bebidas basados en sus capacidades clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa productora y comercializadora de bebidas en general.
Foco de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar productos (bebidas en general) y servicios. • Reenfocar el posicionamiento de la imagen de la cerveza. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas en general se refiere a la producción de jugos, cocktails, aguas, refrescos, cervezas y otras bebidas con y sin alcohol.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir las necesidades del cliente con una amplia oferta de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). • El mercado objetivo no tiene límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que en la misión se propone la fabricación de bebidas en general, no se restringe la atención del mercado.
Activos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la capacidad instalada para la producción de bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe utilizar tecnología de punta,

	<p>de la compañía y de terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas para asegurar insumos y mercados. Promover el cultivo de las principales materias primas. 	<p>personal capacitado y motivado, así como tener procesos eficientes, para lograr atender su mercado local y a terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa se orienta hacia la sociedad y el medio ambiente.
Oferta de Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Amplia gama de productos (bebidas) de calidad que compitan a nivel internacional. Brindar servicios integrales de fácil accesibilidad utilizando el internet. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer variedad de bebidas de alta calidad, a precios accesibles, con servicios complementarios. Ayudado en sus capacidades clave sus productos tendrán alcance internacional.

2. NUEVA ESTRATEGIAS QUE CREAN ESPACIOS DE MERCADO

Habiendo evaluado la nueva misión y la curva de valor para Backus & Johnston dentro de la industria de bebidas, se presentan las siguientes estrategias:

- Desarrollar una cerveza sin contenido alcohólico, para ello se sugieren los siguientes pasos:
 - Desarrollo del diseño del producto considerando empaques, marcas, presentaciones.
 - Utilizar una intensiva publicidad enfocada en resaltar que no genera efectos secundarios, y que calma la sed.
 - Dar accesibilidad de compra a todos los segmentos del mercado.

La promoción de este producto deberá enfocarse a ofrecer una cerveza que puede consumirse en cualquier ocasión y tener la facilidad de comprarse sin restricciones y en cualquier lugar como por ejemplo en máquinas expendedoras. Adicionalmente este producto podrá ser consumido por todo tipo de personas incluyendo aquellas que no toman bebidas alcohólicas.

- Desarrollar un cambio de enfoque de lo emocional a lo funcional.

- Resaltar los beneficios para la salud del producto.
- Incentivar el consumo en toda ocasión.

La promoción de este producto deberá resaltar los beneficios que tiene la cerveza en la salud si se toma moderadamente (previene las enfermedades del corazón). También se deberá enfatizar que el consumo se puede realizar en todo tipo de situaciones.

- Internet.

- Desarrollo de página web amigable y entretenida para el usuario.
- Debe tener la capacidad de recibir órdenes de compra y que los clientes puedan hacer un seguimiento de sus órdenes colocadas. De la misma forma con proveedores.
- Canal de comunicación y de ventas.
- Ser un medio a nivel internacional para que empresas se puedan interesar en la distribución y venta de los productos de Backus.

El desarrollo de este nuevo canal busca facilitar el acceso a los productos y servicios complementarios, como recibir pedidos de los clientes en cualquier momento y espacio, lograr mayor conocimiento de ellos como sus hábitos de compra y preferencias, y ser un canal que proporcione información como por ejemplo eventos culturales, sociales, de entretenimiento, etc.

3. NUEVAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CLAVE

Para llevar a cabo estas estrategias, Backus & Johnston deberá extender sus capacidades clave de producción, es decir flexibilizarse para ser capaz de producir todo tipo de bebida y sabor, y su distribución. Asimismo, deberá desarrollar nuevas capacidades como:

- Personal con espíritu innovador que favorezca el desarrollo permanente de nuevos productos, aplicando la metodología del lead-user-research.

Para agilizar el proceso de aprendizaje, se deberá apoyar en el conocimiento que tiene su accionista Bavaria en la industria de bebidas.

4. PROPIEDADES IDEALIZADAS

Como lo sugiere Russell Ackoff al plantear las propiedades idealizadas deben pensarse sin restricciones y rompiendo paradigmas para reinventar la empresa. A continuación anotamos las propiedades para Backus & Johnston:

a. El negocio:

- Ser conocida como una empresa de bebidas en general.
- Empresa que utilice un sistema de calidad basado en el sistema ISO 9001 e ISO 14000.
- Tener todos los procesos de negocio integrados, a fin de eliminar redundancias, reducir errores, mejorar eficiencias, disminuir costos e incrementar la velocidad de repuesta y tiempos de entrega de los productos al mercado.
- Empresa comprometida con el desarrollo del país.

b. Los mercados y la comercialización:

- Un mercado sin fronteras.
- Atender a todo tipo de segmento dada la diversificación de productos.

c. Distribución:

- Capacidad de entregar los productos donde el cliente lo solicite. Sin limitaciones de tiempo y espacio.
- Tener sus propias tiendas de conveniencia o realizar alianzas estratégicas de exclusividad.
- Utilizando la plataforma de internet se recibirán órdenes de los clientes, así como informar al cliente del estado del mismo. De igual forma para la relación con proveedores.

d. Productos / Servicios:

- Productos conocidos en los mercados internacionales.
- Tener una amplia gama de productos y servicios de bebidas, siendo capaz de desarrollar lo que el mercado requiera.

e. Producción:

- Ser la más eficiente y flexible.
- Fabricar con altos estándares de calidad.
- Lograr los estándares de Seis Sigma.
- Utilizar el mínimo de recursos.

f. Logística:

- Estrecha relación y comunicación a través de medios electrónicos con los proveedores y clientes, logrando el just in time.
- Tener el mínimo de inventario.

g. Soporte de Servicios:

- Establecimiento de un servicio de call center para sus clientes y sus distribuidores, el cual debe operar las 24 horas del día.

h. Organización y gerencia:

- Flexibilidad para adaptación al cambio.
- Intercambio fluido de ideas.
- Orientación hacia el cliente.

i. Personal:

- Personal altamente motivado y capacitado.
- Desarrollo y prácticas de virtudes y valores para alcanzar la calidad personal.

j. Finanzas:

- Empresa rentable.
- Atractiva para los inversionistas (alto valor de acción).

k. Medio Ambiente:

- Ser capaces de reciclar el agua.
- Materias primas como la malta, cebada, lúpulo sean cultivadas sin fertilizantes artificiales.

- Evitar contaminación del medio ambiente en la producción de bebidas.

I. Gobierno:

- Que no se apliquen impuestos a bebidas alcohólicas.
- Que no limiten el consumo de bebidas alcohólicas.

5. PRUEBA DEL DISEÑO IDEALIZADO

Después de haber seguido los cuatro pasos anteriores, Russell Ackoff sugiere probar el modelo aplicando las tres propiedades requeridas del diseño idealizado de cualquier sistema:

1. Tecnológicamente factible.- Hemos analizado los siguientes componentes tecnológicos

- a. Adquisición de tecnología de punta: Dado que la empresa ahora ampliará su giro a la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas tendrá que adquirir nueva tecnología tanto para la producción propiamente dicha, como para el manejo de este tipo de productos que estarían inclusive dentro del campo de los alimentos. Para ahondar más en este punto, hemos dividido las necesidades de tecnología en dos:

- Tecnología para la producción que corresponde a la adquisición de plantas para la producción de estas nuevas bebidas, para lo cual Backus deberá realizar una fuerte inversión en activos fijos, así como iniciar un plan de capacitación a sus trabajadores.
- Tecnología para el manejo de alimentos y tratamiento de agua, involucrando la adquisición de tecnologías para el manejo de alimentos (jugos naturales), desde la conservación, transformación y modificaciones de las cualidades de los mismos. Asimismo, el manejo de sus fundamentos físico – químicos, y la aplicación de estos en los aspectos de composición y cualidades nutritivas; así como tecnologías para su conservación (refrigeración y congelación), lo que tiene que ver con la calidad a su vez.

En ambos casos, Backus & Johnston deberá implementar una política de Benchmarking continuo a aquellas empresas líderes en el mundo en la producción de este tipo de bebidas, con la finalidad de conocer tanto sus tecnologías como sus competencias.

- b. Ampliación de la Capacidad Instalada para la Producción y Almacenamiento de Productos: Definitivamente Backus deberá ampliar su capacidad de producción para poder incursionar en este nuevo giro. Para ello, pensamos que dada la similitud en los procesos productivos y a la existencia de plantas sin utilización, como son la del Callao y Rímac en Lima, podrían ser adaptadas o remodeladas para iniciar la producción de bebidas no alcohólicas. Asimismo, debe considerarse la necesidad de construcción de nuevas plantas o adquisición de pequeñas empresas regionales, que inclusive se encuentren en zonas francas de Selva, en donde se puede tener acceso a la materia prima (frutas) para la elaboración de jugos naturales, teniendo además un beneficio tributario.
- c. Tecnología y Procesos acordes con los estándares de calidad ISO 9000: Ya que dentro de la idealización, pensamos que Backus deberá estar a la vanguardia del cumplimiento de procesos estandarizados que le permitan imprimir su sello de calidad a nivel mundial; las tecnologías a adquirir tienen que estar acordes con estos estándares de calidad, así como los procesos a desarrollarse dentro de esta ampliación de negocio.
- d. Mejora de las Tecnologías de Información Vigentes: Nuestro diseño idealizado, comprende que todos los procesos de negocio de Backus se encuentren integrados utilizando como base una plataforma tecnológica, con el objetivo de mejorar su capacidad de respuesta al cliente. Dado que ya existe en la compañía el sistema SAP, éste puede permitir dicha integración de manera más viable. Por otro lado, la integración que proponemos tanto con los proveedores y clientes, necesitarán que este sistema tenga que estar conectado a una plataforma de internet, que le permita a Backus el desarrollo de un e-Business, y de este modo agilizar y automatizar las tareas.

- e. Canales de distribución: El diseño plantea llegar a diversos países del mundo satisfaciendo las necesidades del cliente, mediante un canal de distribución que garantice al cliente el envío oportuno del producto. Para ello, pensamos que serán necesarias alianzas estratégicas con empresas navieras, aseguradoras que faciliten el transporte de los mismos; así como con tiendas de conveniencia, supermercados o inclusive con empresas dedicadas a e-commerce para que apoyen la distribución del producto.
Para llevar a cabo esta relación directa con el cliente y satisfacer su demanda e inquietudes, pensamos en la implementación de un Call Center, dentro del territorio nacional.
- f. Implementación del Just In time en la cadena de Suministros: Promoviendo el cultivo de algunas materias primas dentro del Perú y por otro lado, realizando negociaciones con los proveedores de tal manera que si bien las negociaciones son con antelación, el abastecimiento se logre utilizando el justo a tiempo, para de este modo reducir inventarios.
- g. Reciclaje del Agua y Protección del Medio Ambiente: Como base del proceso de bebidas, pensamos que sería importante incorporar el reciclaje de agua para tener una mayor disponibilidad del recurso, y se podría brindar a la sociedad un valor agregado en lo concerniente a la protección del medio ambiente.

2. Operacionalmente viable.-

- a. Estructura Organizacional: La estructura organizacional se encuentra dividida por unidades de negocio, por lo que la incorporación de nuevas unidades no tendrá un efecto significativo. Sin embargo, deberá revisarse las opciones a adoptar para que la empresa siga siendo ágil en su organización.
- b. Estructuras de distribución: Siendo ésta una capacidad clave de Backus y dado que las bebidas a incorporar como líneas nuevas de negocio tienen características físicas del producto (empaques, peso, entre otros) y canales necesarios para la distribución similares; Backus no tendrá dificultad en colocarlas en el mercado.
- c. Personal capacitado, comprometido y motivado: Se cuenta con un centro de capacitación que brinda al personal educación continua en aspectos técnicos y de liderazgo. Asimismo, el personal ha sido un punto clave en el desarrollo y liderazgo de Backus, por lo que no existirá mayor resistencia al cambio propuesto.
- d. Soporte Tecnológico: Como se mencionó en la sección de tecnológicamente factible, Backus cuenta con una plataforma de sistemas de información que permitirá integrar los nuevos procesos con los actuales.

3. Capaz de aprender y adaptarse rápidamente.-

Dentro de los factores que consideramos tiene Backus para aprender y adaptarse rápidamente a este cambio propuesto tenemos:

- a. Conocimiento del Negocio de Bebidas: Backus se encuentra actualmente en parte del negocio de bebidas e incluso incursionó en el segmento de refrescos; por lo cual la ampliación de las líneas de negocio dentro de ésta categoría no le serán totalmente ajenas.
- b. Acceso a Conocimientos de la Industria: Complementando el punto anterior, Backus cuenta con los conocimientos de su socio, el Grupo Bavaria, el cual podrá apoyar el desarrollo de este nuevo giro de negocio.

Por otro lado, será importante la participación tanto de los directivos como personal operativo de las ferias de alimentos y bebidas que se realizan en todo el mundo, con la finalidad de ir conociendo y aprendiendo nuevas tendencias tecnológicas.

- c. Adaptación del Personal de la Compañía.- Las continuas fusiones y cambios tecnológicos e innovaciones han ayudado tanto al personal directivo como operativo a adaptarse rápidamente a los cambios de manera exitosa, a pesar del riesgo de inseguridad en el empleo y ansiedad de los mismos. Asimismo, la cultura organizacional de la empresa se basa en la comunicación, la innovación, el mejoramiento continuo, entre otros, los cuales son clave de éxito de Backus en la actualidad y que la podrán a desarrollar nuevas habilidades en el futuro.

6. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente Backus está organizada bajo un esquema de actividades económicas (grupos de actividades) y dentro de ellas luego se organizan por productos como se muestran a continuación:

- Grupo de Cervezas
 - Cervezas
- Grupo de Alimentos y Bebidas
 - Agroindustria
 - Maltería
 - Embotelladora

La estructura que proponemos para la Corporación Backus sobre la base de la lectura de El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, es primariamente organizada por actividades económicas como está actualmente, y luego por líneas de productos como se muestra a continuación solamente para los grupos de cerveza y bebidas, los demás grupos quedarían igual según se muestra en el Anexo 1.

- Grupo de Cervezas
 - Cervezas
- Grupo de Bebidas
 - Refrescos / Gaseosas
 - Aguas
 - Jugos y Néctares Naturales
 - Cocktails
 - Isotónicos o Rehidratantes
- Grupo de Alimentos y Materias Primas
- Grupo de Envases y Embalajes
- Grupo de Transportes
- Grupo de Servicios
- Empresas de Proyección Social
- Empresas de Inversiones en Valores.

Esta nueva estructura organizativa que se propone solo abarca aspectos del diseño estratégico de la organización, y no se toma en cuenta el diseño operativo.

Cabe mencionar que el grupo de bebidas, no se mostrará dentro de la organización de cerveza, sino será una organización diferente y podrá tener las siguientes características:

- Comprar empresas que se dediquen a la fabricación de estos productos que cuenten con las maquinarias, tecnología e instalaciones.
- Servicio de terceros para la fabricación de los productos, la cual llevarán la marca de Backus.
- Utilizar parte de la capacidad ociosa de la empresa de cerveza, solamente para

los productos que se puedan adaptar a las maquinarias, tecnología e instalaciones de ésta.

- Construir una planta independiente que cuente con tecnología de punta para la fabricación de estos productos.

Para poder llevarlo a cabo, la Corporación Backus deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Hacer un análisis financiero de cual de las opciones es mas rentable para la corporación.
- Se deberá implementar las “Best Practices” de la industria de cerveza y de bebidas.
- Se tendrá que capacitar a las empresas proveedoras para obtener las características de calidad diseñada por Backus.
- Se utilizará los canales de distribución que actualmente tiene para la cerveza.
- Apoyo financiero a las empresas proveedoras para la adquisición de tecnología de punta, a las que cuenten con tecnología obsoleta o limitada.

7. NUEVOS PROCESOS DEL NEGOCIO

De acuerdo con la nueva estructura que estamos proponiendo donde se muestra que la corporación debe estar primariamente dividida en actividades económicas y luego dentro de ella en líneas de productos; los principales procesos de negocios que implicaría la nueva estructura serían los siguientes:

Procesos	Actual (Cerveza)	Nueva (Bebidas)
Logística Interna	Recibo de materias primas en almacenes propios en cada planta cervecera.	Recibo de materias primas en almacenes diferentes (propios y externos) y ubicadas por líneas de productos.
Producción	Sistema de producción propio de una industria cervecera.	Utilización de la capacidad ociosa de cerveza, para la elaboración de bebidas que tengan similares procesos.
Distribución	Distribución de cerveza a los principales mayoristas.	Distribución de todas las bebidas con los mismos canales de cerveza, y en algunos casos llegar a las principales tiendas minoristas y de consumo final.
Mercado y Ventas	Venta de diferentes marcas de cervezas según las regiones geográficas y publicidad todo el año.	Venta de toda una gama de bebidas alcohólicas y no alcohólicas a nivel nacional con una misma fuerza de ventas para todas las bebidas, con grandes promociones y publicidad.
Servicio	Promotor y auspiciador de eventos sociales, culturales, deportivos, artísticos, ferias para el segmento joven (cerveza).	Promotor y auspiciador de todo tipo de eventos, para promocionar la amplia gama de bebidas en todo los segmentos.
Dirección	Enfocada a la industria de	Enfocada a toda la industria de

	cerveza.	bebidas.
Recursos Humanos	Administración de los recursos humanos con una visión de industria cervecera.	Administración de los recursos humanos con una visión global de mercado y con una alta calidad de personas y profesionales.
Tecnología	Uso de la más alta tecnología en el proceso de la producción de la cerveza.	Utilización de tecnología en todos los procesos, como logístico, producción, distribución, comercialización, post venta y administración. Trabajar con información en tiempo real.
Abastecimiento	Compra de materias primas y otros insumos para la fabricación de cerveza con proveedores de productos de calidad internacional.	Coordinar las compras a nivel agregado de todos los insumos de bebidas para lograr menores costos, y asegurar el abastecimiento.

8. USO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La tecnología de información que deberá tener esta nueva empresa son las siguientes:

- Sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI), tanto con sus proveedores como con sus distribuidores y mayoristas.
- Un portal en Internet que contenga información de esta nueva empresa, sus productos, reciba pedidos, muestre información de eventos, entretenimiento, y sobretodo se puede conocer mas las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Construir un medio de Intranet que permita coordinar las diferentes líneas de producto para su distribución y venta.
- Incorporar una buena base de datos (Data Warehouse), y tecnología de administración de los clientes (CRM) para tener mas conocimiento de los clientes y estar mas enfocado en sus necesidades.

9. BENCHMARKING

Partiendo del nuevo enfoque estratégico de Backus, el cual considera dentro de sus puntos clave el consolidarse aún más en el mercado nacional e internacional, ampliar su gama de producción a otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas, promover el cambio de valor de la cerveza hacia lo funcional y poner mayor énfasis en sus procesos de producción, principalmente en el que tiene que ver con la ecología; es necesario determinar los procesos críticos que la compañía deberá estudiar y medir, con la finalidad de descubrir el nivel de actuación de excelencia de otras compañías en el mundo y definir como realizar adaptaciones de éstas buenas prácticas y se reflejen como cambios positivos en la compañía.

Para ello, hemos realizado un análisis de los procesos que requerirán mayor énfasis dentro de este cambio planteado a fin de priorizarlos y a partir de ello identificar los niveles de actuación de los mismos por otras compañías, tanto a nivel latinoamericano como mundial. Como segundo paso, hemos evaluado la actuación de Backus y la hemos comparado con otras compañías, ya escogidas por sus competencias clave y por último identificamos el vacío que tiene Backus respecto a estas tendencias actuales, proyectando nuestro horizonte de planeamiento para llegar a esos niveles o adaptarlos a la compañía.

a. **Backus como una empresa cervecera**

Evaluamos las principales compañías cerveceras en el mundo, para que nos sirva como punto de partida, obteniendo el siguiente resultado:

100 Mayores Cervecerías en el Mundo

Millones de hectolitros despachados

Ranking	Marca	País sede	1998
1	Anheuser-Busch	USA	130.3
2	Heineken NV	Holanda	79.1
3	Miller Brewing Co.	USA	55.9
4	Interbrew	Bélgica	48.3
5	The Souht African Breweries Ltd.	Sur Africa	47.7
	Total 5 primeras		361.3
6	Companhia Cervejaria Brahma	Brasil	42.5
7	Carlsberg A/S	Dinamarca	35.3
8	Grupo Modelo	México	32.3
9	Foster's Brewing Co.	Australia	29.7
10	Kirin Brewery Co.	Japón	29.3
	Total 10 primeras		530.3

Dentro de la lista podemos observar o clasificar las dos principales latinoamericanas como son Brama, ahora Ambev, y el Grupo Modelo. Asimismo, tenemos a Anheuser – Busch la cual es la principal exportadora y socia del Grupo Modelo, y Heineken.

Evaluando el desempeño de Backus en lo que se refiere a la internacionalización de sus productos y el menor nivel de producción, pensamos que ésta podría realizar un benchmarking de las prácticas de producción así como de distribución internacional o penetración en nuevos mercados de dichas empresas cerveceras.

b. Backus como empresa de bebidas

Uno de los principales enfoques que se le quiere dar a Backus corresponde tanto a la producción de jugos naturales, como de refrescos.

Para ambos casos, existen en el Perú competidores ya establecidos en el mercado de jugos bien posicionados como son Jugos Selva y Laive. Esta experiencia puede ser beneficiosa para conocer el mercado peruano y el abastecimiento de insumos.

Por otro lado, será importante realizar un análisis de la tecnología mundial referente a la producción y comercialización de este tipo de producto, considerando que Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea son buenos mercados en los cuales podemos buscar productores importantes.

En cuanto a bebidas gasificadas, Backus cuenta con conocimiento del mercado ya que incursionó en esta rama, sin embargo pensamos que para que ésta sea intensa deberá hacer un Benchmarking con Inka Kola líder en el mercado peruano.

c. Capacidad de Distribución Internacional y Nacional

Si bien dentro del primer punto en el que se propone hacer un benchmarking de las principales empresas cerveceras, consideramos que Coca Cola Femsa es líder en canales de distribución y se ha ido adaptando a los diversos mercados latinoamericanos. Además de ello, Femsa cuenta con 6,000 rutas en México, y 500 bodegas de almacenamiento. Tiene acceso al consumidor a través de 4,000 tiendas propias y 500,000 detallistas.

Adicionalmente, un proceso recientemente implementado por Femsa, que nos pudiera interesar a fin de afianzar nuestros canales de distribución locales e internacionales, lo constituye su nuevo esquema de distribución secundaria basado en el conocimiento y la relación con el canal a través del sistema pre-venta.

Por otro lado, su relación con minoristas como las tiendas de conveniencia OXXO, en las cuales suelen probar los lanzamientos de nuevos productos, nos pueden ayudar a penetrar en ese tipo de cadena de distribución, la cual no ha sido explotado totalmente.

d. Reenfoque de la Cerveza de lo Emocional a Funcional

Evaluamos datos publicados por la Asociación Cervecera Española, que muestra como es percibida la cerveza en el mercado español. Según encuestas, la cerveza es percibida por el 73% de los españoles como una bebida refrescante. Adicionalmente, el 70% la percibe como un producto natural y saludable y de baja graduación alcohólica.

Esta es una buena experiencia de percepción de la cerveza, la cual se fue trabajando poco a poco por dicha Asociación Española y que ha hecho que la cerveza pueda ser considerada como una mezcla de alimento y bebida que fundamentalmente se bebe por placer, enfocando sus propiedades benéficas para la salud, lo cual podría ser replicado en el Perú a fin de elevar el consumo per-cápita.

e. Cuidado del medio ambiente

Existen muchas experiencias en cuanto al cuidado del medio ambiente, pero el mercado español nos atrajo, ya que sus esfuerzos de reciclaje como unión de cervecerías ha permitido alcanzar un porcentaje de 75% de reciclaje de todos sus envases, contribuyendo a la conservación del medio ambiente.

Además de preservar el medio ambiente, el reciclaje de aguas que también fue propuesto dentro de las nuevas políticas, ayuda a la reducción de costos. Buscamos información y las empresas de este ramo en los Estados Unidos, son las que vienen utilizando esta técnica, reduciendo el uso de agua en 50% aproximadamente, por lo que los esfuerzos por conocer la aplicación de estos flujos de procesos y tratamiento de agua debería centrarse en productores de jugos importantes en los Estados Unidos.

IV. TRES ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE LA INDUSTRIA FUTURA

Así como se analizó las tendencias e incertidumbres en el segundo punto del presente trabajo, ahora presentamos aquellas que consideramos relevantes para nuestra nueva industria.

1. NUEVAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

Nuestra propuesta de valor del ingreso de Backus a la industria de bebidas nos permite observar nuevas tendencias, adicionales a las que ya enfrenta en su actual industria de cerveza. A continuación las detallamos:

- a. Las empresas cerveceras están diversificando su producción hacia otros productos. Esta tendencia se basa en el comportamiento que siguen las empresas como Ambev de Brasil que cuenta con cervezas, refrescos, agua, cocktails y jugos, Otras empresas son Bavaria de Colombia, Femsa de México y Compañía de Cervecerías Unidas S.A (CCU) de Chile.
- b. Aparición en el mercado de marcas independientes de refrescos. Esto se basa en que las empresas están fabricando y comercializando marcas propias. En Perú han surgido con éxito marcas como Kola Real del Grupo Añños, y a nivel Latinoamericano, CCU tiene la marca BILZ y PAP que se sitúa como la segunda del mercado chileno. También Ambev cuenta con marcas propias como Sukita, refresco de sabor, lanzada en Brasil en 1976. Esto nos muestra que los mercados no solo prefieren los refrescos clásicos como Coca-Cola o Pepsi, sino que es posible comercializar productos diferentes. La ventaja de este tipo de bebidas con marcas propias es que no se tienen que pagar royalties.
- c. Guerra de Precios. Dada la competencia y el bajo poder adquisitivo que caracteriza a la población peruana, las empresas del ramo de gaseosas entraron en el pasado decenio a una guerra de precios para incrementar las ventas. Es de esperar que dada las características aún deprimidas de la economía peruana, esta tendencia siga reflejándose en esta industria.
- d. Variedad de presentaciones y alto litraje. Existe una gran variedad de presentaciones en las bebidas gaseosas locales encontrándose tamaños de 1 litro, litro y medio, 2 litros, 3 litros, entre otras.
- e. Variedad de sabores. La elaboración de una bebida gaseosa no es un proceso complejo y requiere de pocas materias primas, siendo el principal componente el saborizante empleado. Existen empresas dedicadas a elaborar diversos sabores para la industria, los cuales constituyen un factor de diferenciación frente a la competencia.

2. NUEVAS INCERTIDUMBRES EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

Las incertidumbres que planteamos para la industria de cerveza son válidas para esta nueva industria, dado que las características y el comportamiento son similares.

Por lo tanto, hemos elegido las siguientes incertidumbres para formular nuestros escenarios:

a. Alta o Baja Competencia:

- Alta Competencia, se ha convertido en una incertidumbre dadas las tendencias de ingresos al mercado de nuevos fabricantes de bebidas y cervezas, como Ambev quienes tienen un proyecto de implementar una planta en Perú la cual estaría operativa en el año 2004. Asimismo, el mismo ingreso de Bavaria, quien en vez de establecer una fábrica decidió adquirir parte del accionariado de Backus. El ingreso de nuevos competidores, y la permanencia de los actuales, hace difícil determinar la agresividad con la que actúen en la industria.
- Baja Competencia, es la contraparte de esta incertidumbre, puesto que el gobierno en salvaguarda de la industria peruana, pudiese decidir tomar medidas proteccionistas.

b. Mayor o Menor Consumo:

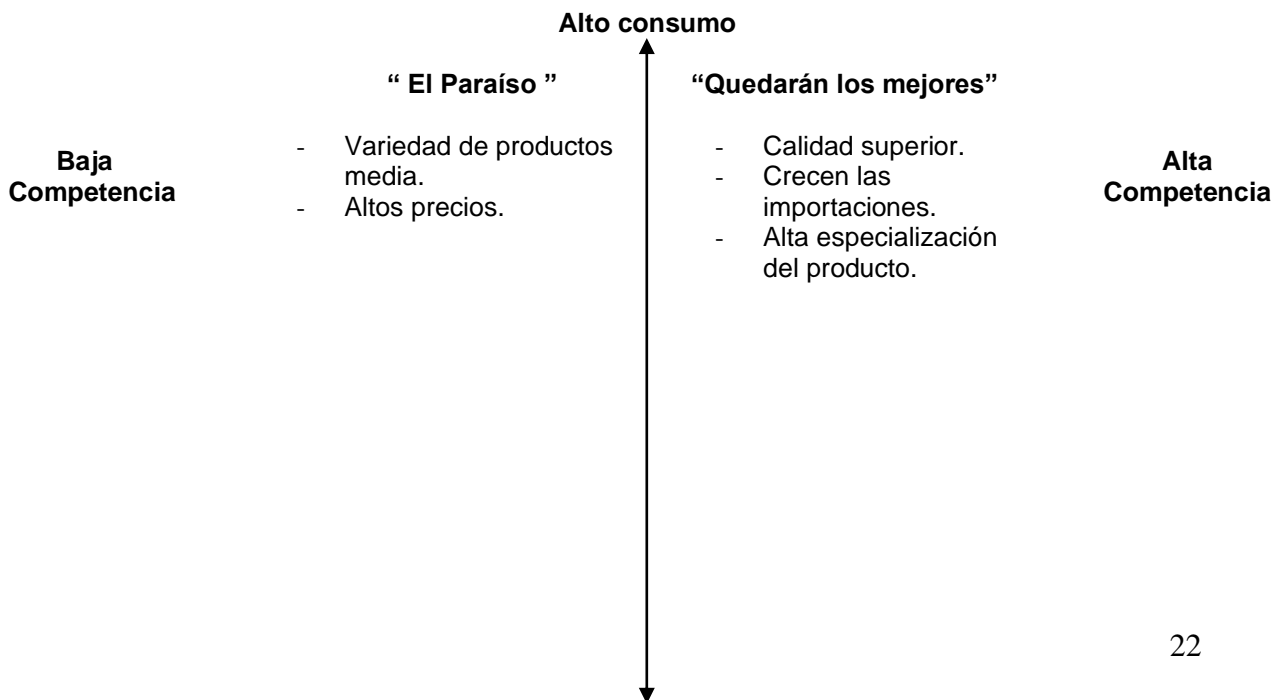
- Mayor Consumo, es una incertidumbre porque el consumo per-cápita tanto para cervezas como bebidas en general, esta influenciado por diversos factores como ingresos, imagen del producto, crecimiento de la población, demanda extranjera, precios de productos sustitutos, etc.
- Menor Consumo, sobre la base de la tendencia dado que se viene registrando un bajo consumo per-cápita del consumo de cervezas y refrescos.

Cabe anotar, que no se han seleccionado las siguientes incertidumbres porque consideramos que están involucradas en las antes mencionadas, como se indica a continuación:

- c. Aumento en precios de materias primas: de darse esta situación afectaría los costos de la industria, y podría reflejarse en mayores precios al consumidor, desincentivando el consumo.
- d. Altos o Bajos Precios: consideramos que la incertidumbre de mayor o menor competencia la involucra, porque puede ser una consecuencia de la agresividad en precios que se genere por la competitividad del mercado, o viceversa.
- e. Agresividad de productos sustitutos: la incertidumbre de mayor o menor consumo la involucra porque conforme aumente el consumo per cápita, la competencia de los productos sustitutos actuales o nuevos puede intensificarse.
- f. Restricciones del gobierno: la mayor competitividad de la industria puede ser vista por el gobierno como fuente de recaudación fiscal, o ingrese a proteger la industria local.

3. POTENCIALES ESCENARIOS DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

De acuerdo al análisis de las tendencias e incertidumbres hemos definido los siguientes escenarios:



- Producción: se debe mantener el manejo de tecnología de punta para incursionar en los nuevos negocios, de modo que representen capacidades clave para la empresa. Debe existir flexibilidad para responder a la demanda y al desarrollo de nuevos productos.

5. ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Las estrategias que se tomarían si nuestra empresa idealizada se encuentra en los escenarios alternativos serían las siguientes:

a. ESCENARIO “GUERRA POR EL MERCADO”

- Fabricación de productos diferenciados.
- Mejores servicios complementarios.
- Mayor promoción y publicidad.
- Creación de barreras de entradas, ser mas competitivo en eficiencia, tecnología y calidad.
- Fidelizar a los clientes con productos que representen sus gustos, costumbres e identificación regional.
- Mejorar la relación con los distribuidores, mayoristas y tiendas detallistas, tratando de obtener exclusividad para nuestros productos.

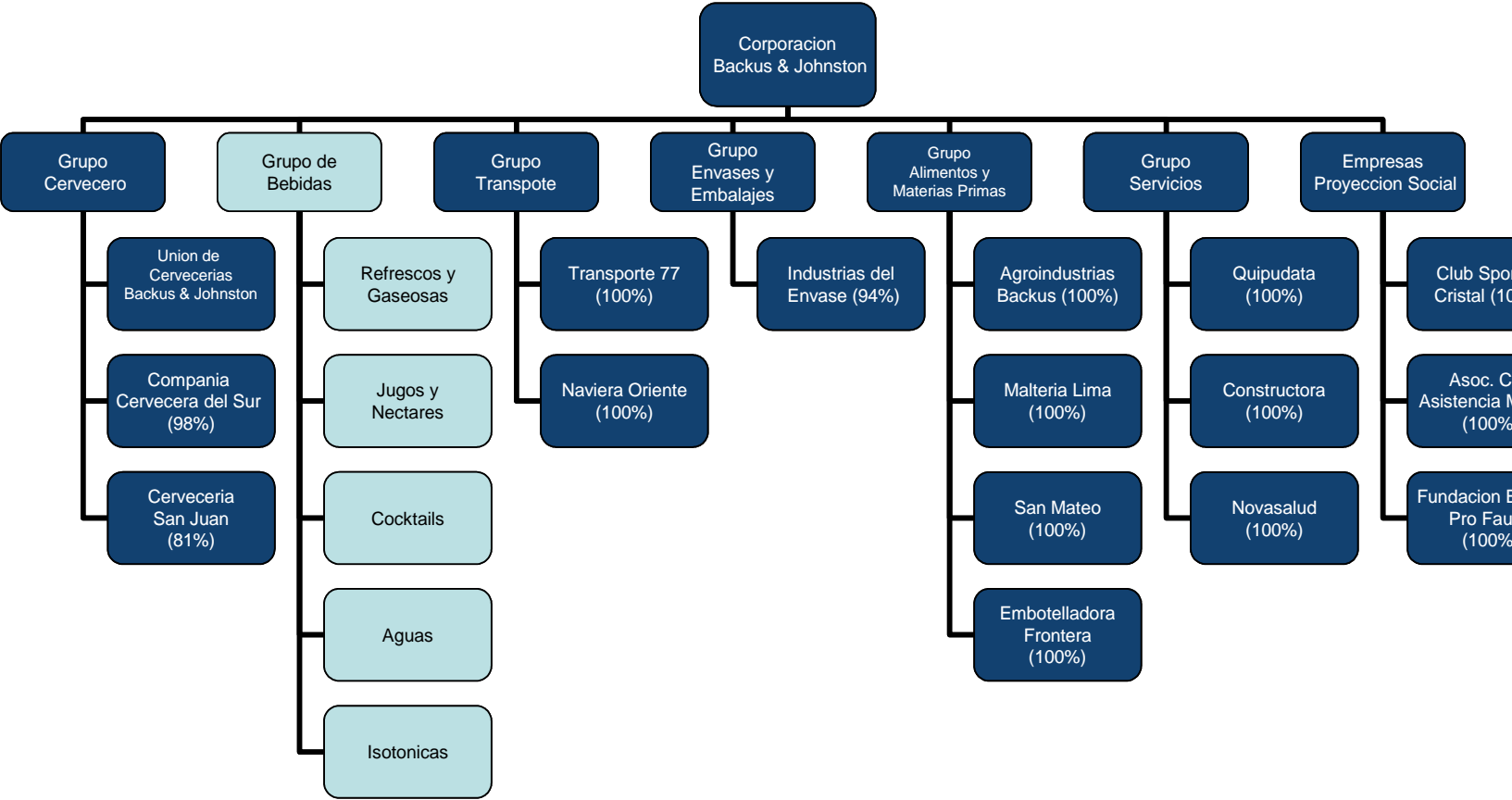
b. ESCENARIO “DESCUBRE OTROS MUNDOS”

- Mostrar una imagen mas funcional que emocional de las bebidas, sobretodo de las bebidas no alcohólicas, para aumentar el consumo.
- Buscar nuevos horizontes de mercados a nivel internacional.
- Alianzas estratégicas para dar servicios a terceros, distribuyendo y comercializando productos complementarios..
- Utilizar la flexibilidad de la empresa, para buscar negocios alternativos y rentables.
- Reducirse (ahorro en costos) y eliminar productos no rentables.
- Buscar procesos de venta menos costoso, dando mayor énfasis al uso del Internet.

V. BIBLIOGRAFIA

- (1) Corporación Backus & Johnston. www.backus.com.pe
- (2) Revista América Economía. www.americaeconomia.com
- (3) Grupo Empresarial Bavaria. www.grupobavaria.com
- (4) Empresa Polar. www.empresaspoler.com.ve
- (5) Cervecería Modelo. www.gmodelo.com.mx
- (6) Russell L. Ackoff. “Creating the Corporate Future”. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- (7) Paul. J.H. Schoemaker. “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”. Sloan Management review, Winter 1995.
- (8) Rick Whiting. “Benchmarking: Lessons From the Best In Class”.
- (9) Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly & Charles Kettman. “Best Practices”. Arthur Anderson.
- (10) Gregory H. Watson. “Strategic Benchmarking”.
- (11) “El Diseño de la Organización Como Arma Competitiva”
- (12) “The New Structures”. Manual del curso.
- (13) W. Chan Kim, Renée Mauborgne. “Creating New Market Space”. Harvard Business Review., 1998.
- (14) W. Chan Kim, Renée Mauborgne. “Charting Your Company’s Future”. Harvard Business Review., 2002.
- (15) W. Chan Kim, Renée Mauborgne. ”Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”. Harvard Business Review., 1997.
- (16) Benjamin Games-Casseres. “Group Versus Group: How Alliance Networks Compete”. Harvard Business Review., 1994.
- (17) C.K. Prahalad and Gary Hammel. “The Core Competence of The Corporation”. Harvard Business Review., 1990.
- (18) Revista Gestión. www.gestion.com.pe
- (19) Comisión de Exportadores. <http://www.comexperu.org.pe/pdfs/rni/julio02/producto.pdf>

ANEXO 1
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Rafael Gaspar Wong Ruiz
rafaelwongr@yahoo.com.mx

GRUPO CERVECERO: BACKUS & JOHNSTON - INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Aportado por: Rafael Gaspar Wong Ruiz - rafaelwongr@yahoo.com.mx